

LOC BLOG

Offene Flanken schützen dank Strategiearbeit in NPOs

Strategieentwicklung ist kein in Stein gemeisseltes statisches Unterfangen. Jedes Unternehmen, das lebt und das auf einem Markt zielstrebig ein Kundenbedürfnis befriedigt, muss sich permanent verändern, um bestehen zu können - dies gilt auch für Non-Profit Organisationen. Veränderung ist in einem öffentlichen Umfeld aber weitaus risikoreicher, als einfach den Status Quo zu verwalten. Bleiben Zielsetzungen und das Tätigkeitsspektrum eines öffentlichen Unternehmens über längere Zeit zu diffus, bietet es eine Fülle von offenen Flanken.

Rechenschaft bindet Ressourcen

Sind die Zielsetzungen einer Non-Profit Organisation nicht klar definiert, so bietet sie allen möglichen Anspruchsgruppen eine Steilvorlage, der Organisation einen politischen Rechenschaftsprozess aufzuzwingen. Dadurch werden erhebliche Kapazitäten der Führungs- und Leitungsorgane absorbiert, was im Extremfall bis zum operativen Stillstand führen kann. LOC berät Non-Profit Organisationen, diese Lücken zu schliessen.

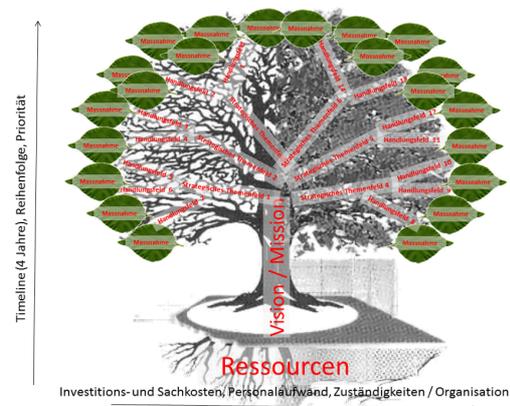
Elemente einer Strategie

Wesentliche Elemente einer Strategie sind Vision/Mission, Strategische Themenfelder mit entsprechenden Handlungsfeldern, eine Planung der Massnahmen und Projekte mit entsprechender Ressourcenausstattung (Personal, IT, Sachaufwand etc.) sowie die strategische und zeitliche Priorisierung.

Der LOC Baum für NPOs

Obige Fachbegriffe aus der Allgemeinen Managementlehre lassen sich mit der Analogie zum Baum verdeutlichen. Die Vision/Mission ist der Stamm, durch den alle Nährstoffe fliessen, dieser muss dem Wind trotzen ohne zu brechen, seine Länge und Dicke wird wesentlich die Gesamthöhe des Baumes beeinflussen. Die Strategische Themenfelder sind die stark tragenden Äste, an denen man sich hochziehen kann, auf denen es sich sitzen oder darauf stehend wippen lässt. Die entsprechenden Handlungsfelder sind Verästelungen, welche die Feinverteilung erst ermöglichen. Eine griffige Massnahmenplanung ist das Blätterwerk, das ausreichend mit Saft versorgt sein will, um die

Energie umzusetzen, aber auch vor Sonne und Regen schützt, sowie nach der Auftragserfüllung abgeworfen werden muss. Ohne kräftige Wurzeln und Ressourcenausstattung ist eine Strategie nicht verankert, Nährstoffe können nicht aufgenommen und ins System gespiesen werden. Zeitliche Priorisierung steht sinnbildlich für die Jahresringe eines Baumes, an deren Breite und Gleichmässigkeit sich ablesen lässt, wie nachhaltig die Strategieumsetzung war.



Strategiearbeit: Zentrale Führungsaufgabe

Es ist eine Führungsaufgabe der Führungsorgane einer NPO, die strategische Positionierung und das Tätigkeitsspektrum kontinuierlich zu schärfen und in die politische Diskussion einzubringen. Nebst der strategischen Gestaltungsdimension muss es einer Non-Profit Organisation auch gelingen, das operative Umfeld der Politik und Öffentlichkeit begrifflich zu machen. Nebst dem unternehmensinternen Konsens über die strategische Positionierung ist also immer auch ein unternehmensexterner Konsens mit der Öffentlichkeit herzustellen.

Der LOC Ansatz „Strategieentwicklung in NPO“

LOC unterstützt Non-Profit Organisationen, eine auf sie zugeschnittene Strategie zu erarbeiten, nachhaltig umzusetzen und deren Pflege sicher zu stellen. So werden bei Beratungen durch die LOC nebst der Strategie auch ein systematischer Strategiereview, die periodische Überprüfung des Erreichungsgrads der strategischen Ziele, das Herunterbrechen der Ziele auf Organisationseinheiten sowie Mitarbeitende, die Definition und Initialisierung der Schlüsselprojekte bis hin zum Aufbau von Scorecards oder Anbindungen von IT-Systemen thematisiert.



Von 2001 bis 2016 war **Remo Daguati** in unterschiedlichsten Funktionen in der öffentlichen Verwaltung und in Non-Profit Organisationen tätig. Er konnte dabei als Projekt-, Team-, Amts- und Bereichsleiter in verschiedenen Rollen ein Instrumenten-Set aufbauen, welches sich in der Praxis bewährt. Seit 2016 ist Remo Daguati als unabhängiger Berater tätig. Er hat zwei Master Abschlüsse in Public Management (Universität St.Gallen HSG) sowie International Supply Chain Management (Eidg. Technische Hochschule ETH).